العــدد 14
BUSINESS DIGEST
العدد الرابع عشر - فبراير 2003
المختار الإداري
السنة الثانية
www.edara.com
مقتطفات وخلاصات ومقتبسات باللغة العربية، لأفضل وأحدث ما تنشره دوريات وصحافة العالم الإدارية
للمشتركين فقط

لماذا نتعلم؟ كيف نقرأ؟
ماذا نغير؟ أين نتدرب؟

ما نتعلمه اليوم .. نفعله غداً

لا توجد إجابات جاهزة عن تلك الأسئلة الصعبة. وغياب الإجابات لا يعبر فقط عن صعوبة الأسئلة، بل أيضا عن أهميتها. فعندما تغيب الإجابات تصبح الأسئلة أكثر إلحاحا.

يذكرني هذا المنطق بمحاضرة ألقاها (بيتر سنج) في القاهرة العام الماضي. يعمل (سينج) أستاذا لنظم التعلم في معهد ماساشوستس للتقنية. وهو مؤلف كتاب (المبـدأ الخامس) الشهير الذي يعتبر أفضل ما كتب في العالم حول ديناميكية التعلم. قدم (سنج) نفسه قائلا بأنه يحمل شهادة في الهندسة وأخرى في الموسيقى وثالثة في الفلسفة. وظن الحاضرون أن هذا التقديم ينطوي على شيء من التفلسف. إلا أن تقديمه كان جزءً من المحاضرة لأنه يرى أن السبب الرئيس لفشل النظم المعاصرة هو ميلها إلى التخصص. فالناس والنظم الحية والآلية تعمل وتنتج من خلال ترابط أجزائها واعتماد بعضها على بعض.

قال (سنج) بأن كل النظم تتطور بنمو بعض أجزائها على حساب أجزاء أخرى. فلا يمكن للعناصر أن تنمو متساوية دائما. لا بد أن تتوقف بعض الأجزاء عن النمو لتتيح مجالا للأجزاء الأخرى. فمن الأخطاء التي نرتكبها عندما ندير عمليات التغيير في المنظمات، أن نفكر في الجوانب التي سنغيرها، وننسى الجوانب التي سنحافظ عليها، حتى لا يطالها التغيير.

هذه الفلسفة تنطبق على المؤسسات والأفراد. إذ يولد الإنسان كلا متكاملا لا نستطيع فصل روحه عن جسده. وبسبب هذه الوحدة ينبع النظام من الفوضى. لأن الاعتماد المتبادل بين عناصر النظام أمر لا بد منه. فكل أجزاء النظام لا بد ستنمو في اتجاهات مختلفة وبأبعاد متفاوتة. وبدون هذا التكامل تصبح الأجزاء الضعيفة بدون فائدة. لكنها من خلال الاعتماد المتبادل تتناغم مع الأجزاء القوية فتشكل نظاما فعالا ومنتجا.

فكيف نوظف نظرية النظم هذه في حياتنا اليومية؟

تساعدنا هذه النظرية على التعلم والتنبؤ وإدارة المستقبل في نفس الوقت. ولو استطعنا تطبيقها بفعالية لما خشينا اتخاذ قرارات لا نعرف عواقبها مسبقا.

يرى (بيتر سنج) أن الهندسة والفلسفة والموسيقى تتكامل وتتفاعل وتؤثر في الشخصية، لا لأنها متشابهة، بل لأنها مختلفة. ولهذا السبب أقول للأصدقاء والعملاء والزملاء الذين يفرطون في التخصص حتى يتميزوا، فيفقدون التميز، أقول لهم بأن القراءة في التسويق وحده، أو الجودة وحدها، أو الموارد البشرية وحدها، أو حتى الإدارة وحدها لا تكفي. لا بد من مزيج معرفي فوضوي تنمو بعض أجزائه أكثر من الأجزاء الأخرى. **المهارات دون المعرفة لا تكفي، والمعرفة دون المهارات لا تساوي سوى نفسها. والتدريب دون القراءة لا يكفي، والخبرة دون تدريب هي مهارات مكررة. لا بد من تعميم الفوضى المنظمة في منظماتنا لكي تنعم بالنظام.**

نسيم الصمادي

محتويات العدد

تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)

رجل أعمال ومدير عام ومدير مبيعات

وفريق بيع في رجل واحد

سكوت روزن

«سكوت روزن» يملك شركة باسمه. ويشغل أيضاً منصب مديرها التنفيذي ومدير الموارد البشرية وأضاف إلى نفسه أخيراً منصب مدير المبيعات الذي يتكون من بائع وحيد هو (روزن) نفسه أيضا. تتكون شركة (روزن) من رجل وحيد، هو صاحب الشركة. فكيف تحولت هذه الشركة التي كانت في يوم من الأيام تضم 20 موظفا، إلى شركة تتكون من رجل واحد كما هي الآن؟

حفز الموظفين

عندما انخفضت الإيرادات، رصد (روزن) المكافآت لموظفيه من ماله الخاص كي يحفزهم على العمل.

أرسلهم إلى برامج تدريبية لدى أفضل المدربين، ولكن ذلك كله ذهب هباءً! لقد انخفضت الإيرادات مرة أخرى.

لم يجد روزن بداً من أن يربط رواتب الموظفين بالأداء؛ فزاد العمولات على الإنجاز بنسبة 40٪، وخفض الرواتب الثابتة بنفس النسبة. وظن أن ذلك سيحفز الموظفين. إلا أن أرقام الإيرادات والمبيعات استمرت في الانخفاض. بل إن بعض الموظفين استقالوا احتجاجاً على السياسة الجديدة.

لجأ روزن إلى أسلوب المتابعة اللصيقة للموظفين. فقد طالبهم بتقديم تقارير عن الأعمال اليومية التي ينجزونها. فوجد أن تحقيق المبيعات المستهدفة يزداد صعوبة شهراً بعد شهر. فقد زادت أعداد المكالمات والزيارات والإجراءات والمتابعات وتقلصت الإيرادات.

بداية جديدة:

استمرت الأحوال المالية للشركة في التعثر. فاضطر (روزن) إلى رفت جميع العاملين، وأبقى فقط على العاملين في المبيعات، إيماناً منه بأهمية هذا القسم. ولكنه طلب منهم في مقابل الإبقاء عليهم أن يتولوا بعض أعمال من أضطر إلى تسريحهم من العاملين في الأقسام الأخرى.

يقول (روزن): (حسبت أن موظفي المبيعات سيساندونني في الأزمة التي تواجهها الشركة. كنت أنتظر منهم أن يقولوا: «نحن معك وسنفعل المستحيل حتى تصل الشركة إلى بر الأمان». إلا أنهم كانوا في غاية الأنانية، ولم يقدروا الظروف التي تمر بها الشركة. قلت لهم إنهم إذا كانوا يريدون نفس الميزات السابقة فعليهم أن يحققوا نفس أرقام المبيعات السابقة أيضا. ولكنهم لم يستجيبوا. لقد جربت معهم كل شيء دون فائدة. حتى وصلت خسائر الشركة إلى 100 ألف دولار.

لم يجد (روزن) بديلاً إلا أن يتسلم الأمر بنفسه، ويطبق مبدأ (ما حك جلدك مثل ظفرك). فأقدم على اتخاذ قرار حاسم لم يسبقه إليه أحد وهو: استكمال رفت جميع العاملين في المبيعات. وبهذا بقي وحيداً في الشركة.

يقول روزن: (أردت أن أنقذ الشركة، والعجيب أنني لم أجد حلاً آخر، سوى رفت كل العاملين. كنت موقنا بقدرتي على غزو السوق الذي أعمل فيه. ولم أجد أمامي إلا أن أعود بالشركة إلى الوقت الذي كنت فيه وحيداً؛ وقت أن أنشأتها بمفردي).

فوبيا البيع:

يقول روزن: (شعرت بالفزع عندما جلست وحيداً بين جدران الشركة بعد أن رفت جميع العاملين. ولكنني شعرت بمزيد من الحرية، وأردت أن أثبت لنفسي وللعالم أنني أستطيع أن أنجح مرة أخرى. كنت على دراية تامة بكل الأنشطة التنفيذية والعملية اللازمة لإدارة الشركة. إلا أنني كنت لا أعرف أي شيء عن البيع والتسويق. وكان هذا هو مصدر خوفي الوحيد.)

يقول (واكس) مدير مبيعات شركة (روزن) سابقاً: (لم نكن نعتقد أن روزن سينجح بمفرده في إدارة كل شيء في شركته. فهو وإن كان يمتلك كل المهارات التنفيذية والعملية اللازمة لإدارة الشركة، إلا أنه لا يتمتع بأية مهارات بيعية. لذا توقعنا له الفشل).



البيع بالفطرة:

يمتلك (روزن) صفتين بيعيتين أساسيتين لا يمكن لأي مدرب أن يمنحهما لأي بائع. وهما: الرغبة في جلب الأموال لشركته؛ والإيمان بالقيمة المضافة التي يقدمها لعملائه. هاتان الصفتان وحدهما تعوضان أي نقص في مهاراته البيعية. فقد أنشأ (روزن) شركته في بداية التسعينيات عندما كان في السادسة والثلاثين، ولم يكن يتمتع حينها بأي مهارات بيعية. ولكنه تمكن من بيع مهاراته وشركته الناشئة لعدد متزايد من العملاء حتى وصلت مبيعاته إلى 3 ملايين دولار عند بلوغه الأربعين، وكان ما زال وحيداً.

لم يعتبر (روزن) نفسه أبداً رجل مبيعات. بل كان البيع بالنسبة له شرا لابد منه. ولكنه كان يعرف أن عليه أن يتغلب على هذا الشر كي تنجح شركته. فظل ينتصر في كل معاركه حتى تمكن من استئجار مرتزقة يحاربون معارك المبيعات نيابة عنه. وهؤلاء هم من نسميهم البائعين.

تعلم البيع:

يقول (روزن):

لم ألبث أن تعلمت مع نفسي بعض الأساليب البيعية والتنفيذية، مثل: الابتسام أثناء الكلام مع العميل على الهاتف. فهذا يجعلني إيجابياً طوال المكالمة، فيعطي العميل شعوراً طيباً

ويساعدني على اكتساب ثقة العملاء وإتمام صفقات البيع. أيضاً تعلمت أن أتحدث مع العميل المهم وانا واقف وليس وأنا جالس. فذلك يعطيني شعوراً بالقوة والندية مع العملاء، ويمنحني ثقة بالنفس. كنت أتعامل مع العملاء بطريقة تختلف عن رجال المبيعات أو رجال خدمة العملاء المحترفين. وكان هذا كفيلاً بأن يكسبني ثقة كثير من العملاء الذين يفضلون التعامل مع صاحب الشركة مباشرة.

كان أول شيء فعله (روزن) هو أن وضع لنفسه عدداً محدداً من المكالمات الهاتفية التي يتحتم أن يجريها مع العملاء لتسويق خدماته لهم. واستمر في العمل. كان المنهج البيعي الذي تبناه يقوم على ما يلي :

1- تحديد ميزانية العميل، ثم
2- تحديد حاجة العميل.

فكان ينتقي عملاءه بعناية من القوائم وقواعد البيانات. ثم يتصل بهم بعد ذلك ليحدد ما يريدونه، ويفصل خدماته طبقاً لمتطلباتهم.

كيف يأخذ (روزن) إجازاته؟

استمر على هذا الحال فترة من الزمن حتى فاض به الكيل. ثم قرر أن يستريح ويخلو إلى نفسه بعض الوقت. انتابه بعض الخوف عندما فكر في القيام بهذه الإجازة. فهو رجل وحيد وليس هناك من يسد مكانه. إلا أنه ألقى نظره سريعة على حساباته فوجد أن النتائج التي حققها بمفرده تعتبر جيدة مقارنة بما كان يحققه طاقم العاملين كاملاً. فقرر أن يمضي إلى إجازته ليعيد شحن طاقته التي نضبت.

العجيب أن الإجازة كان لها فعل السحر على (روزن). فقد عاد أقوى مما كان وكأن مهاراته البيعية قد صقلت. ومنذ ذاك اليوم و(روزن) يعشق الإجازات، ولا يخشاها. فخلال الإجازة يقرأ جميع ما تقع عليه يداه من كتب ومطبوعات إدارية وينخرط في برامج تدريب مكثفة في الإدارة والبيع، فيعيد تقييم ما كان يفعله وردود أفعال العملاء عليه، ويتمكن من تغيير نفسه ويعود من الإجازة دائما أفضل مما كان.

التاريخ يعيد نفسه:

اليوم يفكر (روزن) مرة أخرى في تعيين بعض الموظفين والبائعين. فكأنما الأمور تعود إلى ما كانت عليه عندما وصل إلى سن الأربعين. عندما انتقلت شركته من شركة الرجل الواحد إلى أن قرر الاستعانة ببعض البائعين والموظفين الجدد للمرة الأولى. فإذا حللنا الأرقام التي يحققها (روزن) سنجدها تطابق تلك الفترة بالفعل، فهو اليوم يقترب من ثلاثة ملايين دولار مرة أخرى. وكأنما التاريخ يعيد نفسه. اليوم يفكر (روزن) في شركته بشكل جديد. فهو يقول : في بعض الأحيان تغلق الأبواب وتستعصي الصفقات حتى على أعتى مندوبي المبيعات. فقد تصل الأسواق إلى درجة من التشبع ويدخل الاقتصاد إلى مرحله من الكساد لا يستطيع معها البائع الجاد بيع أي كميات من منتجاته. في مثل هذه الأحوال لا تلم بائعيك ولا تنتظر من موظفيك أن يحققوا المعجزات. ولا تستثمر فيهم أكثر من اللازم. بل عد إلى فريق بيع الرجل الواحد. باختصار عد بشركتك إلى يوم بدأتها أنت بنفسك كرجل وحيد. أعد اختراع شركتك مرة أخرى. فهذه الدورة لا مفر منها. فالشركات التي تموت هي تلك التي تتمسك بما وصلت إليه من حجم وترفض العودة إلى مراحل ولادتها الأولى.



المصدر:

A sales force of one. By: Suzan Greco. Inc.Magazine. January 2003, pp 76 - 82

حكماء الإدارة

قالوا في الإنتاجية:

«شهدت محاولات تحسين الإنتاجية في بداياتها الأولى محاولات غريبة ومضحكة. من تلك المبادرات الغبية مثلا أن إحدى الشركات أزالت أبواب الحمامات حتى تحرم الموظفين فرصة القراءة في الحمام أثناء ساعات العمل».

ريتشارد بويل - نائب رئيس شركة هني ويل.

«أبرز مؤشر على غياب القيادة وضعف الإنتاجية، أن تعرف العمل الصحيح الذي عليك أن تفعله، ولا تفعله».

نسيم الصمادي - رئيس التحرير

«زيادة الإنتاجية ليست مسئولية العاملين، بل مسئولية المديرين».

بيتر دراكر

«تخفيض التكاليف بدون تحسين الأداء ليس له معنى».

إدوارد دمنج - رائد الجودة

«تبين لي أن مبادىء إدارة كل المؤسسات سهلة وواضحة. هذه المبادىء التي تتلخص في تنسيق جهود الآخرين لتحقيق نتائج معينة، لا تختلف من منظمة لأخرى، ولا حتى من ثقافة لأخرى. فإدارة عصابة في الجبال أو قبيلة في الصحراء، لا تختلف في شيء عن إدارة وزارة الدفاع الأمريكية. مهما بدا الاختلاف في الشكل والممارسات اليومية واضحا».

ثيودور كابلو في كتابه (إدارة المنظمات).

«من النادر أن يصل الإنسان إلى أعلى درجات الإنتاجية بمفرده وبدون دافع. معظم الناس يؤدون أقل مما يستطيعون بسبب اعتمادهم على الآخرين واتكالهم على مؤسساتهم. عندما يعتمد الإنسان ماليا على راتبه الذي يقبضه آخر كل شهر، سيحافظ على أدائه لكي يحافظ على بقائه».

سول جلرمان - أستاذ إدارة سابق.

«إحدى طرق زيادة الإنتاجية هي أن نؤدي العمل بطريقة أسرع. ولكن هناك طريقة أفضل، هي أن نغير نوع العمل الذي نؤديه وأسلوب العمل الذي نؤدي به».

آندي جروف

«إذا عملنا أقل، حصدنا أقل. ثروات الإنسان وحظوظه تنبع من آلامه لا من أحلامه».

روبرت هيريك - شاعر إنجليزي



معايير جـديـدة للأداء

كانت خطوات المدير المالي والإداري تنم عن ثقة شديدة واعتداد بالنفس فضلا عن أناقته التي لم يعهد الموظفون مثلها. كان يشعر بأن من حقه أن يتفاخر نتيجة لإنجازاته التي لا يستطيع أحد إنكارها.

كان يمضي في طريقه باتجاه مكتب المدير العام في الطابق التالي، يتبعه مساعده حاملاً بعض الأوراق. فبعد قليل يحين موعد الاجتماع ربع السنوي الذي يعقده المدير العام في مكتبه لرؤساء الأقسام. دارت في ذهنه بعض السيناريوهات المتوقعة للاجتماع. من المؤكد أنه سيكون محط إعجاب الجميع بنتائج السياسة الجديدة التي وضعها لقياس أداء الموظفين. فها هي الأوراق - بين يدي مساعده الشاب - تثبت بما لا يدع مجالا للشك أن أرقام المبيعات قفزت بنسبة تزيد عن 50٪ عن الفترة السابقة، كما انخفضت معدلات الغياب وارتفع الالتزام بتوقيتات الحضور والانصراف ومواعيد التسليم المحددة للعملاء. من كان يتصور أنه من الممكن قياس كل شيء بهذه الطريقة الدقيقة. لا أحد يستطيع ذلك سواه هو. قال لنفسه: (يا لي من عبقري!)

أرقام غريبة:

بمجرد أن دلف المدير المالي إلى مكتب المدير العام حيث كان بقية المديرين ينتظرونه، لحق به مساعده وهو يجاهد كومة الأوراق التي بين يديه. تسلم المدير الأوراق من مساعده واتخذ مكانه الشاغر.

بدأ الاجتماع بشكل ودي، عندما سأل المدير العام مدير قطاع الإنتاج عن كفاءة المعدات الجديدة، وبدأ مدير الإنتاج يرد عليه ويدخلان في تفاصيل لا علاقة لها بالمدير المالي. فوجد المدير المالي في هذا الحوار الجانبي فرصة سانحة كي ينصرف عن مجريات الاجتماع ويلقي نظرة سريعة على الأوراق التي وضعها المساعد أمامه ويرتب أفكاره قبل أن يحين دوره. ولكنه وجد بين الأوراق أرقاماً غريبة وبدأ يقطب جبينه وكأنما يشعر بالقلق لسبب خفي.

الاستعراض:

بعد فترة وجه المدير العام كلامه إلى المدير المالي: (والآن دعونا نسمع من المدير المالي ما هي تطورات موقفنا المالي والإداري حالياً. تفضل.)

اعتدل المدير المالي والإداري في جلسته ورسم ابتسامة على شفته وقال: (دعني أولاً أذكر حضرتك بما كانت عليه الأمور قبل أن أتسلم الإدارة المالية والإدارية منذ شهرين. عندما حضرت كنا بالفعل جاوزنا السنة المالية ولكن الميزانية لم تكن قد أنجزت بعد. راجعت الدفاتر والسجلات وأجريت بعض الإحصائيات البسيطة على عدد من مؤشرات الأداء الهامة التي لم تكن محل قياس من قبل، فوجدتها مريعة وقررت العمل على تغييرها وتحسينها. وإليكم النتائج المثبتة في الجدول. ثم وزع على الحاضرين نسخاً من الجدول التالي:

نظر المدير العام إلى الجدول بعض الوقت، ثم قال: (هذه مؤشرات

م	المؤشــــــر	أرقام ما قبل نهاية العام المالي السابق	أرقام ما بعد نهاية العام المالي السابق بشهرين
1	ارتفاع رقم المبيعات	٪0	٪50
2	الوفاء بمواعيد التسليم للعملاء	٪30	٪90
3	نسبة أيام غياب الموظفين وأعداد الغائبين	٪25	٪5
4	درجة الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف	٪60	٪95
5	درجة الالتزام بمواعيد التسليم للعملاء	٪50	٪90
6	عدد العاملين (بعد رفت من لا لزوم لهم)	٪100	٪70
7	متوسط وقت المكالمة الهاتفية مع العميل	5 دقائق	2 دقائق
8	عدد المكالمات اليومية للعملاء	100	300
9	إجمالي الخصومات على الموظفين	50 دولار	700 دولار
10	إجمالي المكافآت المنوحة للموظفين	700 دولار	50 دولار

جيدة ولا أعلم لماذا لم نكن نهتم بها قبلاً. ولكن كيف تمكنت من قياس المؤشر رقم 5 وهو درجة الالتزام بتوقيتات التسليم المحددة للعملاء؟

ابتسم المدير المالي بثقة وأجاب: هذه بسيطة. من المفترض أن البائع فور التعاقد مع العميل يبلغ المخازن في نفس الوقت بتسليم البضائع للعميل. وبذلك يكون لدينا توقيتان. توقيت التعاقد مع العميل، وتوقيت خروج البضائع من المخازن. كل ما فعلته هو أنني قمت بحساب الفارق بين هذين التوقيتين وحسبت فترة التأخير في تسليم البضائع للعملاء.

فابتسم المدير العام بدوره، وقال: يا لها من فكرة رائعة! أعتقد أنني بدأت أفهم طريقتك في حساب بقية المؤشرات. ولا أجد ما أقوله لك سوى أن هذه طريقة عبقرية في قياس الأداء. ثم صمت قليلاً ليسأل: ولكن فيم تستخدم هذه المؤشرات؟ فأجاب المدير المالي: في إدارة الأفراد. فأنا أضع على كل تجاوز لهذه المؤشرات خصومات على المتسبب فيها. وبهذا أضمن التزام الجميع بهذه المؤشرات.

فارتفع حاجبا المدير العام، وقال: آه. هذا إذن يفسر زيادة إجمالي الخصومات على الموظفين. فما الذي يفسر انخفاض إجمالي المكافآت الممنوحة للموظفين؟ ولكنه نظر مرة أخرى في الجدول، وعاد يقول: ولكن لا مانع لدي طالما كان ذلك يؤدي إلى زيادة المبيعات ويضمن الالتزام داخل الشركة. افعل ما تراه مناسباً.

سر القلق:

انفض الاجتماع بعد ذلك بفترة وجيزة. فغادر المدير المالي مكتب المدير العام، ونظرة القلق قد عادت إلى وجهه من جديد. كان أول ما فعله هو أن بحث عن المساعد. فوجده ما زال بانتظاره بالخارج. اقترب منه وسأله: (ما هذه؟) ودفع إليه بإحدى الأوراق. فنظر إليها المساعد ثم أجاب: (هذه بعض من فواتير تكاليف نقل البضائع من المخازن إلى مقر العملاء في الشهرين الماضيين قبل وبعد أن استلمنا العمل. انفعل المدير المالي، وقال له: أنا أيضاً أستطيع القراءة. ولكن ليس هذا ما أسأل عنه. كيف وصلت تكاليف نقل البضائع إلى هذا الرقم الفلكي بعد أن استلمنا العمل؟ إنه يزيد عن أربعة أضعاف تكاليف نقل البضائع قبل أن نتسلم العمل. كيف لم تلفت نظري إلى هذه الفواتير قبل ذلك؟ فأجاب المساعد وقد بدأ الخوف يسيطر عليه: لم أدقق في الأرقام. ولكن هذه هي الفواتير التي وردت إليّ من المخازن بالفعل. وهنا تحرك المدير المالي والإداري بسرعة، قائلاً: سأذهب إلى المخازن لأجد التفسير. ومضى في طريقه.

> «أفضل طريقة لزيادة الإنتاجية هي أن توظف عددا قليلا من المديرين الجيدين وتدربهم كثيرا».
>
> **وليام وودسايد**
> **رئيس شركة برايمريكا**

البحث عن السبب:

وصل المدير المالي إلى المخازن فوجد مدير المخازن، وسأله ماداً يده بمجموعة فواتير النقل: «هل لديك تفسير لزيادة تكلفة نقل البضائع بهذه الطريقة؟» نظر مدير المخازن نظرة عابرة على الفواتير وكأنه يعرف بالضبط ما بها، ثم أجابه: «طبعا. أصبحت تكاليف النقل تزيد عن أربعة أضعاف التكاليف السابقة». فسأله المدير: (ولماذا؟) فأجاب مدير المخازن: (أنتم تصرون على إخراج البضائع من المخازن في نفس توقيتات التعاقد التي نتلقاها من البائعين. والبائعون يرسلون لي تعاقدات الشراء في نهاية يوم العمل. ومع نهاية يوم العمل تتوقف شركات النقل بالمنطقة عن العمل. ولكننا نكون قد أخرجنا البضاعة من المخازن فنضطر إلى استئجار سيارات شركات النقل كمخازن مؤقتة ريثما يطلع النهار ويتم تسليم البضائع للعميل. وذلك بدلاً من أن تنتظر البضائع في مخازننا».

بدا المدير المالي وكأنه لا يصدق أذنيه، فقال لمدير المخازن: «ولكن هذا يضيف تكاليف لا لزوم لها». فأجابه مدير المخازن: «أبلغت حضرتك بأن تكلفة النقل ستزيد إذا ما اضطررنا إلى إخراج البضائع من المخازن في نهاية يوم العمل، وأنت أكدت لي أن المهم هو الالتزام بتوقيتات التعاقد مع العميل، مهما كانت التكلفة. وقلت لي ان بقية قياسات التكاليف لا تهم. ألا تتذكر؟» تذكر المدير المالي أنه قال ذلك لمدير المخازن، ولم يدر كيف يستمر في لومه، فمضى في طريقه وعلى وجهه نظرة استغراب دون أن يعقب.

السبب وراء السبب:

توجه المدير المالي نحو قسم المبيعات، فوجد مدير المبيعات في مكتبه فسأله: «سمعت أن البائعين يسلمون تعاقدات الشراء لقسم المخازن في نهاية يوم العمل، وليس بمجرد استلامها من العملاء. فلماذا يحدث ذلك؟»



فرد مدير المبيعات: «لقد طلبت مني تقليص أعداد العاملين في قسم المبيعات بنسبة 70٪، فلم أجد حلاً سوى رفت من يقومون بالأعمال المساعدة والسكرتارية ومنها جمع تعاقدات الشراء وتسليمها للمخازن فور استكمالها. أصبح البائعون أنفسهم يجمعون تعاقداتهم ويذهبون بها إلى المخازن. ولا يمكنني أن أسمح لهم بمغادرة أماكنهم لأداء هذه المهمة إلا في نهاية يوم العمل. ولا تنس أنني أريد منهم أن ينجزوا عدداً أكبر من المكالمات يومياً. فإذا ترك البائع مكانه وذهب إلى المخازن كلما أتم تعاقداً فإنه سيفقد تركيزه». قال المدير المالي: «أرني بيانات من رفتهم من قسم المبيعات. فأعطاه مدير المبيعات عدة أوراق تحوي بيانات وظيفة وراتب كل فرد تم رفته منهم. فنظر إليها المدير المالي وقال مستغرباً: «ولكن رواتب هؤلاء مجتمعين لا تعادل راتب بائع واحد». فأجاب مدير المبيعات: «ولكنك طلبت مني أن أقلص عدد العاملين بناء على أعدادهم، وليس بناء على رواتبهم. وقلت لي بالحرف الواحد: أرفت أكبر عدد ممكن ممن لا يضيفون قيمة حقيقية للمبيعات. فكان لابد أن أرفت هؤلاء. ألا تتذكر؟» وهنا تذكر المدير المالي مرة أخرى، وانصرف دون أن يعقب. عندما وصل إلى مكتبه ألقى بنفسه على كرسيه ونظر مرة أخرى إلى رقم إجمالي تكاليف نقل البضائع. فقد كان هذا الرقم يلتهم الزيادة المحققة في المبيعات في فترة الشهرين اللذين تسلم فيهما العمل. فكيف يتصرف المدير المالي والإداري؟

إليك الآراء التي طرحها ثلاثة من كبار المستشارين الإداريين العالميين كحل لهذه المشكلة.

الحل الأول: الاستمرار في تطوير القياسات

على المدير المالي والإداري ألا يفزع. فهو يبدأ تطبيق معايير جديدة في شركة يبدو أنها لم تعتد على ثقافة قياس الأداء. وهذا شائع في كثير من شركاتنا ومؤسساتنا. وأنا أعتبر هذه التجربة خطوة أولى في سبيل تأصيل ثقافة صالحة لقياس الأداء. ولكن عليه أن يطبق المبدأ التالي: ما تقيسه هو ما تحصل عليه.

فإذا اهتم فقط بقياس توقيتات خروج البضائع من المخازن فإنه يخاطر بقياسات تكاليف النقل كما رأينا، ومن المؤكد أن بعض البضائع ستفسد وهي في طريقها إلى العميل.

وهنا تكمن خطورة القياسات التي تضعها الإدارة المالية لقياس الأداء. عليك أن تتوقع أن الموظفين يلعبون معك لعبة الشطرنج. فلا تبادر بأي خطوة قبل أن تتوقع خطواتهم التي ستترتب على خطوتك.

أذكر أنني ذات مرة طبقت داخل شركتي قاعدة ألا تتجاوز المكالمة الهاتفية مع العميل حداً معينا، فكان أن أدى ذلك إلى انخفاض درجة رضا العملاء. وذلك لأن الموظفين كانوا ينهون المكالمة مع العملاء قبل أن يحلوا لهم مشكلاتهم. فقد كان الاعتبار الوحيد أمامهم هو وقت المكالمة لا رضاء العملاء. ونحن نطلق على هذه الظاهرة عبارة: Is In The Detail



The Devil أي أن الفشل يكمن في تفاصيل النجاح. على المدير أن يتوقع تفصيلات الخطوات التي سيتخذها الموظفون للاستجابة لمعايير الأداء. وأن يستمر في تطوير القياسات. فالنجاح يأتي بعد تاريخ طويل من الخبرة. ولكن الخبرة تأتي بعد تاريخ طويل من الفشل.

الحل الثاني: تغيير القياسات جذرياً.

الخطأ الذي ارتكبه المدير المالي هو التركيز على قياسات أعمال الموظفين ؛ بينما الاتجاه الصحيح في قياسات الأداء هو التركيز على قياس نتائج الموظفين. فأي مدير ناجح يعلم أن القياسات الأولى لا لزوم لها، إلا إذا أدت إلى القياسات الأخيرة. فلماذا إذن نستخدم القياسات الأولى بدلاً من أن نختصر الوقت ونطبق القياسات الأخيرة؟

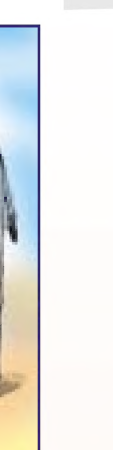
الهدف من تطبيق أي معيار هو قياس نجاح العملية. فلماذا إذن لا نقيس النجاح مرة واحدة. بدلاً من أن نتوقف لنقيس أحداث تقع في الطريق إليه؟ وأنا لا أرى أن المشكلة تكمن في القياسات التي وضعها المدير المالي. ولكنها تكمن في القياسات التي أغفلها. من الجدول الذي قدمه أستطيع أن أقول أنه لا يعرف شيئاً عن وظيفة القياسات. وأستغرب إعجاب المدير العام بالقياسات التي قدمها. فهذا يدل على ضعف في الإستراتيجية الإدارية ككل.

> **«الإنتاجية انعكاس للروح المعنوية، والروح المعنوية انعكاس للرؤية الذاتية. عندما تعزز نظرة موظفيك إلى أنفسهم، سترفع معنوياتهم، ومن ثم تزيد إنتاجيتهم».**
>
> **وليام وودسايد**
> **رئيس شركة برايمريكا**

كان من الأجدى بالمدير الإداري أن يضع لكل قسم قياسات لنتائجه لا لإجراءاته. فلماذا يشغل نفسه بقياس عدد المكالمات مع العملاء ومدة كل مكالمة إذا كان هدفه هو قياس رقم المبيعات؟ ولماذا يشغل نفسه بقياس عدد العاملين المرفوتين إذا كان عبء الرواتب سيظل كما هو؟ وما الذي يجعله يقيس نسبة الالتزام بتوقيتات الحضور إذا كان الهدف الحقيقي هو قياس القيمة المضافة التي يضيفها كل موظف؟

أعتقد أن هذا المدير المالي يقيس ما يستطيع أن يقيسه هو بغرض الاستعراض، وليس بغرض تحسين أوضاع الشركة. ومن الواضح أن الموظفين يعتقدون فيه ذلك، بدليل أنهم يقدمون له ما يريد من أرقام جميلة ولكن بنتائج قبيحة.

الانطباع الذي تكون لدي عن هذا المدير هو أنه يجلس في مكتبه ويمضي وقته كله في تأمل الأرقام دون أن يخرج من مكتبه ويمارس الإدارة الفعلية بين الموظفين والعمال. فهو مهتم بإثبات نجاحه الشخصي، مقارنة بما كان حادثاً قبل تسلمه العمل. فهو مؤمن بأن الشركة لم تكن على ما يرام قبل أن يتسلم إدارته، وهذا هو الخطأ الذي يقع فيه كثير من المديرين الطموحين في بداية عملهم. فينشغلون بإثبات شخصياتهم وينسون أن ينخرطوا في بيئة العمل الجديدة. وتكون النتيجة أن قياساتهم وأوامرهم تصبح منفصلة عن الواقع. وهذا واضح في حالة هذا المدير، فهو لم يخصص جزءً من وقته لتعليم الموظفين أبعاد القياسات التي يطبقها. بل إنه ما زال في مرحلة استغراب رد فعل الموظفين.



الحل الثالث: الثقافة أهم من القياسات

لا أعتقد أن الخطأ يكمن في القياسات ولا في الموظفين. بل في ضعف الثقافة المؤسسية. وضعف الاتصال الفعال بين المدير المالي وبقية الموظفين. فمن الواضح أن هذا المدير مستجد بالشركة ولا يدري الكثير عن ما يحدث بها.

ويبدو أن الموظفين قد عقدوا العزم على شيء واحد هو أن ينجوا بأنفسهم من مضار الخصومات. وذلك بعد أن وجدوا طريق المكافآت مسدودا. وهذا يفسر التباين بين أرقام الخصومات والمكافآت المتحققة. الشيء الوحيد الذي نجح فيه المدير المالي هو تحفيز الموظفين على خداع نظام العمل Game The System أي أنه أسس لثقافة سلبية في العمل، بدلاً من أن يؤسس لثقافة إيجابية. فالمسألة لا تتعلق بالقياسات في حد ذاتها. بل في عدم وجود أية موازاة Alignment بين هذه القياسات وثقافة الشركة.

ويمكننا تلخيص الأخطاء التي وقع فيها المدير فيما يلي :

- التركيز على تقييد الأداء بالعقوبات بدلا من التحفيز على العمل بالمكافآت.
- عدم وجود رؤية إستراتيجية موحدة أو رابط منطقي يجمع القياسات المختلفة.
- عدم تصميم القياسات بهدف مساعدة الموظفين على التمييز بين الكفاءة والفاعلية.
- إرساء القياسات بغرض الثواب والعقاب، وليس بغرض قياس الأداء.

كل هذه الأخطاء تؤسس لثقافة سلبية. وإذا فسدت ثقافة المؤسسة فليس بمقدور القياسات تصحيحها مهما بلغت من دقة. الحل الذي أراه يبدأ من التركيز على ثقافة الشركة، بدلاً من قياسات الأداء. فلكل القياسات عيوب بقدر ما لها من مميزات. الواقي الوحيد من عيوب القياسات هو الثقافة المؤسسية الصحية. ما يمكنني قوله لهذا المدير هو :

أسس ثقافة مؤسسية صحية ثم طبق القياسات التي تريدها.



المصدر:

The Best-Laid Incentive Plans.
By: Steve Kerr.
Harvard Business Review.
January 2003. Vol: 81, No. 1.
pp 27- 37

إدارة الأزمات بسرعـة وبطء

إدارة الأزمات ببطء

على إثر تداعيات الحرب العالمية الثانية وتحديدا في عام 1941 تدافع المودعون إلى سحب أموالهم من بنك مصر، مما نتج عنه عجز في السيولة. تقاعس البنك الأهلي الذي كان يصدر البنكنوت عن تغطية العجز رافضا إقراض بنك مصر مليون جنيه، مما دفع طلعت حرب إلى الاستقالة إدراكا منه أنه هو المستهدف بالرفض.
أيقنت الإدارة أن أحدا لن يستمع إلى تأكيداتها على توفر السيولة وسلامه موقف البنك، واستقرت على أنه لن يعيد الثقة والهدوء إلى المودعين غير السماح لهم بالسحب، إلا أنها قررت أن يتم الصرف بقدر من التباطؤ بما يحفظ السيولة النقدية من الاستنزاف، إلى أن يعود الاطمئنان للمودعين ؛ مستبعدة فكرة وقف الصرف تجنبا لتفجر الوضع.
بالمقابل، أدى تقييد سحب الأرصدة عندما تعرض الاقتصاد الأرجنتيني للانهيار عام 2002 إلى تصعيد الأزمة، التي ما زالت ذيولها مستمرة إلى اليوم.

إدارة أزمة الركود

لتواجه واشنطن حالة ركود عارضة خفضت الضرائب المباشرة والواقعة على الأشخاص، لتزيد السيولة في أيدى الأفراد لكي يزيد الإنفاق. لكنها عوضت ضعف الموارد الناتج عن ذلك التخفيض بأن رفعت - بدرجات متفاوتة - الضرائب غير المباشرة الواقعة على السلع، والتي يمكن للمشتري التكيف معها حسب احتياجاته وقدراته.
تعرضت مصر لأزمتي سيولة في مطلع ونهاية التسعينيات. نتجت الأولى عن استنزاف شركات توظيف الأموال للسيولة من السوق تحت تأثير الارتفاع الوهمي لفوائد الودائع لديها. وتسبب في الثانية تدافع المستثمرين على المشروعات العقارية بما يفوق طاقة السوق وتمسكهم بالمغالاة في أسعارها، وهو ما تزامن مع توجيه إنفاق الدولة إلى عدد من مشروعات البنية التحتية وتأخرها في الوفاء بمديونياتها المحلية، إضافة إلى آثار قانون الشيكات الجديد الذى حظر استخدامها كأداة ضمان الأمر الذى لم يعتده المتعاملون.

حل المشكلات أولا بأول

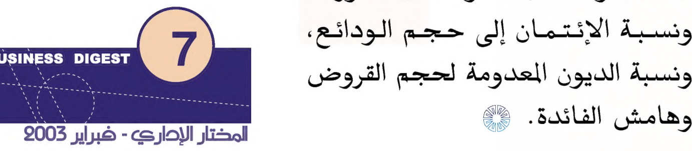
يستطيع الفرد - أو الجماعة - التعامل مع المشكلات وإدارتها في هدوء إذا واجهته مشكلة واحدة. أما إذا تنازعته مشكلتان فإنه يتحايل عليهما بتوزيع الجهود بينهما، فإذا أصبحت الأزمات ثلاثاً فإنه يفقد السيطرة على إدارة الموقف ويصاب بالتوتر والاضطراب، فإن زادت عن ثلاث مشكلات تداعت الفوضى وتصاعد الهوس وأصبح الارتباك سيد الموقف.

> **لقد ثبت لنا دائما أن الناس ينتجون أكثر، عندما يعملون في فرق أصغر، وبميزانيات أقل، وفي وقت أضيق، ويجبرون على حل مشكلاتهم بأنفسهم»**
>
> **جون رولواجن**
> **رئيس كراي للأبحاث**

يستطيع الإنسان - مثلا - مواجهة مشكلة السكن رغم ضراوتها، فإذا أضيفت إليها مشكلات الغذاء والملبس إنهارت قدرته على إدارة الموقف، فإن أضيف إلى ذلك عدم الإحساس بالأمان أصابه الخوف، وأصبح من الصعب التنبؤ بردود أفعاله.
ما ينطبق على الأفراد ينطبق أيضا على المنظمات والمجتمعات والحكومات. ترك المشكلات تتراكم والأزمات تتفاقم يزيد من صعوبة التعامل معها متفرقة أو مجتمعة. السبب في ذلك هو أن الأزمات تتوالد، ثم تتصاعد. فهي تبدأ قليلة وضعيفة. وكلما زاد عددها زادت قوى وضغوط كل منها. وتنتشر الأزمات في المؤسسات والمجتمعات انتشارا سرطانيا. حيث تواصل انتشارها حتى تصبح مواجهتها مستحيلة. والمواجهة المستحيلة تعني ترك الأزمات تفعل أفعالها وتفرض حلولها المنطقية.
التعامل المبكر مع الأزمات يحجم أخطارها ويقلص آثارها. ولذلك فإن أفضل إدارة للأزمات هي الاستعداد لها قبل وقوعها ووضع سيناريوهات للتعامل معها كل منها على حدة.

أزمات الاقتصاد ملونة

تؤسس مراكز إدارة الأزمات نماذج رياضية للتنبؤ بالأزمات، تقوم على تحليل حزمة مؤشرات مركبة يمكن الاستدلال من محصلتها على مستوى الأداء وحسابات الموقف. تعد هذه المؤشرات بمثابة نظام للانذار المبكر يعطي إشارات خضراء أو صفراء أو حمراء وربما سوداء.
ولا يتوقف دور النموذج عند التنبؤ بالأزمة من خلال رصد الاختلالات القائمة، إنما يتجاوزه إلى تقديم وسائل وأدوات المعالجة.
من المؤشرات التى تم الاستعانة بها في القطاع المصرفي لشم رائحة الأزمات المالية قبل احتدامها : حجم الودائع بالعملة المحلية والأجنبية، ومعدل الدوران، ونسبة الإئتمان إلى حجم الودائع، ونسبة الديون المعدومة لحجم القروض وهامش الفائدة.



أفكار عملية يطرحها أخصائي

في إنقـــاذ الشركـــات

أنا متخصص في إدارة الأزمات. قضيت أكثر من 30 عاماً في إنقاذ الشركات المتعثرة. أنقذت خلالها حوالي 90 شركة، أي بمعدل 3 شركات سنوياً. وليس في ذلك مدعاة للفخر أو للحسد! فهذه الشركات لم تلجأ لي إلا بعد أن وصلت بها الأمور إلى درجة لا تحتمل، وبعد أن استسلم كل من فيها إلى الإفلاس كحل نهائي.

ولعلكم تتساءلون عن نتائج الشركات التي عالجتها. أقول لكم بأن هذه الشركات مستمرة حتى الآن في الأسواق. بعد أن تمكنت من سداد معظم ديونها. فقد أنقذت ما يربو على 30 ألف وظيفة كانت في سبيلها إلى الإلغاء. ومكنت تلك الشركات من سداد ديون تصل إلى 2 مليار دولار. وأكتب لكم الآن اعتمادا على هذا التاريخ العميق لأسجل لكم أبرز ملاحظاتي، ولأقدم لكم بعض الدروس التي تعلمتها في هذا الصدد.

> **«كلما زاد حجم شركتك، زادت أعداد الموظفين وزادت الإنتاجية، ولكن أيضاً زادت كمية الموارد المهدرة. والزيادة الأخيرة هي أكبرها على الإطلاق»**
>
> **جيمس وومك**
>
> **معهد ماساشوستس**

الشركات الفاشلة ليست هي الشركات المهملة

من الخطأ الاعتقاد بأن الشركات تفشل لأن مديريها يهملونها أو لأنها لا تجد تمويلاً كافياً. غالبية الشركات الفاشلة التي صادفتها كانت تتمتع بتاريخ طويل من النجاح والأرباح. بل إن هذه الشركات فشلت نتيجة لتوفر الأموال والسيولة واعتمادها على خطط واستراتيجيات مفصلة ومعقدة.

الشركات تفشل عندما تضع لنفسها أهدافاً تتعارض مع تحركات الأسواق. ونتيجة ركونها لتاريخ طويل من النجاح، فإن هذه الشركات تنسى أن تضع لنفسها خطط طوارئ. فهي لم تعد تتوقع الفشل. ولذلك فهي تضع كل بيضها في سلة واحدة.

لا أقصد من ذلك الدعوة إلى نبذ التخطيط. بل أقصد أن سر فشل هذه الشركات يكمن في الخطط التي تضعها لنفسها. ومن هنا أبدأ بحثي لإنقاذها.

فأنا أعيد النظر في ميزانية الشركة وأحدد مراكز التكلفة ومراكز الربحية. وأستنتج العلاقات الخفية التي تربط التكاليف بالأرباح. فأبحث عن القنوات التي تضخ فيها الأموال لتدر الأرباح. ثم أشرع في تنقية هذه القنوات وإزالة الركود وأعناق الزجاجات الكامنة فيها. أحاول دائما أن أجعل كل دولار يصب في خانة التكاليف يخرج من الجهة الأخرى ربحاً موازياً في خانة الأرباح. وهذه المهمة لا يستطيع أحد من مديري الشركة أن يقوم بها. فهؤلاء المديرون تسيطر عليهم تحيزاتهم وتفضيلاتهم، ولا يستطيعون أن يروا الصورة كما أراها. لأن أحد أسرار فشل الشركات يكمن في أن قادتها يصرون على تدليل بعض مراكز التكلفة بإغداق الأموال عليها حتى تنضب مواردها وتلجأ إلى الاقتراض. بينما يتركون مراكز أخرى دون تمويل حتى تجف قدراتها على توليد الأرباح.

دائما ابتسم حينما أرى إعلانات بعض الشركات الكبرى تملأ الصحف. فلدي حاسة سادسة في توقع فشل كثير من هذه الشركات. فأنا أستطيع قراءة الأسواق. فقد علمتني التجربة أن الشركات الفاشلة الآن هي غالباً شركات كانت ناجحة بالأمس.

كلما قل ثمن الشيء زادت خطورته

فمثلاً يمكنك أن تتوقع الفشل بعد انخفاض أسعار الفائدة. فعندما تنخفض أسعار الفائدة في البنوك فإن ذلك يدفع المستثمرين والشركات التي لديها سيولة إلى استثمار أموالها في مجالات جديدة بدلاً من وضعها في البنوك لتقاضي فوائد قليلة. كما أن انخفاض أسعار الفائدة يشجع الشركات المتعثرة على الاقتراض من البنوك. وهكذا تزداد أعداد المشروعات والشركات بشكل يؤدي إلى تشبع الأسواق. وتزداد كميات القروض بشكل يؤدي إلى تعثر السداد.

عندما تجد هذه الشركات شيئاً رخيصاً فإنها تستمر في الحصول عليه حتى يدفعها ذلك إلى أزمة جديدة. ولذلك فأنا أقدم نصائحي وخدماتي مقابل مبالغ باهظة. لكي أضمن أنهم لن يحصلوا إلا على خدمات محددة ومقننة لا يتعودون عليها، فيصبح شراؤها عادة، فتدفع بهم إلى أزمة جديدة.

ركز على القيمة السوقية لا القيمة الدفترية:

تفشل الشركات لأنها توجه مواردها إلى مراكز التكلفة بدلاً من مراكز الربحية. وتفشل أيضاً عندما تركز على القيمة الدفترية لأعمالها بدلاً من قيمتها السوقية أو القيمة الفعلية. فمن الخطأ أن يبدد المديرون موارد الشركة في تمويل مشروعات بلا قيمة. كثير من الشركات تصاب بحب العظمة، فتبدأ مشروعات لا تولد أرباحاً، ويكون الهدف منها هو الشهرة كما لو كانت تنفق أموالاً طائلة على حملات إعلانية لا مردود لها.

فعندما أتسلم شركة على وشك الإفلاس، أبدأ التنقيب عن الذهب فيها. فأستخلص المشروعات والأصول التي لها قيمة سوقية مرتفعة، وأفصلها عن المشروعات والأصول الأخرى التي لها قيمة سوقية منخفضة، حتى لو كانت قيمتها الدفترية (في

مع الإعتذار للهيكل التنظيمي

قبل — بعد

عندما تنجح جهود التغيير في تحويل الشركة من الجمود إلى الحركة

«يمكنك تحسين أدائك وأداء فريقك، سواء تبعتك بقية أقسام وإدارات الشركة أم لا»

آندي جروف
رئيس شركة إنتل السابق

دفاتر الحسابات) مرتفعة. بعد ذلك أقيس قدرة هذه المشروعات والأصول ذات القيمة السوقية المرتفعة على توليد أرباح وإيرادات للشركة. فإذا وجدت في هذه المشروعات قدرة على توليد الأرباح، أقرر الإبقاء عليها لتغطية خسائر الشركة.

فإذا كانت هذه المشروعات والأصول ذات القيمة السوقية المرتفعة غير قادرة على توليد أرباح وإيرادات للشركة فلا أتردد في عرضها للبيع على الفور، وبأقصى سرعة وقبل أن تنخفض أسعارها. وفي كل الأحوال، فإني أفصل بين المشروعات والأصول. ثم أتخلص من المشروعات ذات القيمة السوقية المتدنية أو على الأقل أحجب عنها أي تمويل أو نفقات كانت ستوجه إليها.

أعد تقييم مشروعاتك وأصولك طبقاً لأسعار السوق، ولا تستمر في تقييمها بالأسعار التي اشتريتها بها. إذا كنت تنوي إضافة مشروع أو فرع جديد لمصنعك أو شركتك، فلا تدمجه في المشروع القديم، بل اتركه مفصلا بحيث يسهل عليك بيعه إذا تأزمت الأمور. فلكي تنقذ الكل، تضطر أحيانا إلى بيع بعض الأجزاء.

بع شركة غيرك لا شركتك:

يسهل على كثير من أصحاب الشركات بيع الشركة ككل، ويصعب عليهم بيع أجزاء منها. يرجع ذلك إلى تحيزاتهم تجاه المشروعات والأصول التي يمتلكونها. فهم يتمسكون بأصول ومشروعات يبالغون في تقديرها بأكثر من قيمتها السوقية. لكي أتغلب على هذه التحيزات فإنني أجري تقديرا تفصيليا للقيم السوقية لكل المشروعات والأصول. وغالباً ما أقوم بهذه المهمة بنفسي أو أستأجر فريق مثمنين من خارج الشركة. فلا يصلح لهذه المهمة أي فرد من داخل الشركة.

تخلص من المديرين الموجودين:

اقسم أنني لم أكن لأضع هذا القانون بهذه الصيغة لولاً فداحة ما رأيته في حياتي العملية. فقد كنت كلما خطوت إلى مكتب أحد المديرين في أي شركة متعثرة أدعو الله أن أجده مديراً متعاوناً وحريصاً على مصلحة الشركة. إلا أنني كنت غالباً ما أجده سبباً في أزمة الشركة.

اتخذ قراراتك بسرعة - حتى لو كانت خاطئة:

تعلمت أيضا أنه إذا كان يتحتم عليك اتخاذ عشرة قرارات، خلال فترة محددة، ولكنك قضيت وقتك كله في صناعة واحد منها لحرصك على التأكد من صحته، فإن المحصلة تكون قراراً واحداً صحيحاً مع تسعة قرارات خاطئة. القرار الذي لا تتخذه هو بالتأكيد قرار خاطئ. ففي مجال الأعمال، يكون لكل قرار ثمن، ولكن القرار الذي لا يتم اتخاذه يكون ثمنه أكبر وأفدح.

لا تدع اللحظات الحزينة تصيبك بالتشاؤم:

إدارة الأزمات ليست تخصصاً سهلاً. فهي لا تصلح للمتشائمين. فكثيراً ما تعرضت للضرب على أيدي الموظفين المرفوتين. وتم تحطيم سيارتي أكثر من مرة. وقد تلقيت بعض التهديدات بالقتل. إلا أن تفاؤلي لم يفارقني أبداً. فعندما يأتي المساء وأعود إلى منزلي وألقي جانبا بحقيبة أوراقي العزيزة، فإنني أشعر بالرضا عما أنجزته، وأتطلع لما سأفعله في اليوم القادم وأشعر أنه سيكون أفضل بكثير.

المصـــدر:

The Trouble I've Seen.
By: David James.
Harvard Business Review.
Vol. - No.
March 2002. pp 42 - 49.

الناجحون و الفاشلون

- الناجح يفكر في الحل ؛ الفاشل يفكر في المشكلة.
- الناجح لا تنضب أفكاره ؛ الفاشل لا تنضب أعذاره.
- الناجح يساعد الآخرين ؛ الفاشل يتوقع المساعدة من الآخرين.
- الناجح يرى حلاً في كل مشكلة ؛ الفاشل يرى مشكلة في كل حل.
- الناجح يقول : الحل صعب، لكنه ممكن ؛ الفاشل يقول : الحل ممكن، لكنه صعب.
- الناجح يعتبر الإنجاز التزاما يلبيه ؛ الفاشل لا يرى في الإنجاز أكثر من وعد يعطيه.
- الناجح لديه أحلام يحققها ؛ الفاشل لديه أوهام وأضغاث أحلام يبددها.
- الناجح يقول : عامل الناس كما تحب أن يعاملوك ؛ الفاشل يقول : اخدع الناس قبل أن يخدعوك.
- الناجح يرى في العمل أمل ؛ الفاشل يرى في العمل ألم.
- الناجح ينظر للمستقبل ويتطلع لما هو ممكن ؛ الفاشل ينظر للماضي ويتطلع لما هو مستحيل.
- الناجح يختار ما يقول ؛ الفاشل يقول ما يختار.
- الناجح يناقش بقوة وبلغة لطيفة ؛ الفاشل يناقش بضعف وبلغة فظة.
- الناجح يتمسك بالقيم ويتنازل عن الصغائر ؛ الفاشل يتشبث بالصغائر ويتنازل عن القيم.
- الناجح يصنع الأحداث ؛ الفاشل تصنعه الأحداث.



2 إعداد دراسة جـــدوى للمشـــــروع

يتفادى معظم أصحاب المشروعات وضع دراسة جدوى لمشروعاتهم الجديدة. فهم يرون أنه لا يتحتم على صاحب المشروع وضع أي دراسة جدوى عنه إلا إذا كان يقصد عرض هذه الدراسة على أحد مصادر التمويل. وهذا تفكير غير علمي. فمن الضروري أن تتوفر لكل مشروع دراسة جدوى قبل البدء فيه. فدراسة الجدوى تساعد على الكشف المبكر عن نقاط الضعف المحتملة في المشروع، وهي تبرز نقاط القوة الكامنة فيه وطرق توظيفها. فالمشروع الذي تبخل عليه بدراسة جدوى لا يستحق أن تبدأه أو تخاطر به.

ما هي دراسة الجدوى؟

هي مخطط لأهداف المشروع وخطة العمل الزمنة لتحقيق هذه الأهداف مع إبراز المشكلات المحتملة وطرق التعامل معها.

أجزاء دراســـة الجدوى:

تنقسم دراسة جدوى المشروع إلى خمسة أجزاء هي :

1- الجزء النظري: ويتضمن تفصيل ما يلي :

- فكرة المشروع
- الافتراضات الأساسية التي تنطلق منها فكرة المشروع
- مخرجات المشروع
- طريقة الإنتاج والتشغيل والفن الإنتاجي للمشروع.
- المواد الخام والعلاقات مع الموردين والأطراف الخارجية
- رؤيتك لاحتمالات نجاح المشروع.
- الرقم الإجمالي للتمويل الذي يحتاجه المشروع.

2- الجزء التسويقي: وفيه عرض لما يلي :

تحليل حجم السوق والمؤشرات السوقية الحالية وخصوصية المجال الذي يعمل فيه المشروع.

- تحليل عملاء المشروع، وطرق الوصول إليهم واجتذابهم.
- أوضاع المنافسين الحالية
- التحركات المرتقبة للمنافسين عند بدء المشروع
- المبيعات المتوقعة.
- قنوات التوزيع.
- الأفكار التسويقية الكفيلة بجلب النجاح لمنتجات المشروع وتأمين إقبال المستهلكين عليه.

3- الجـــزء التمويـــلي: وفيه يتم تحديد ما يلي :

- بنود الموازنة التقديرية المطلوبة للمشروع
- تحليل نقطة تعادل المشروع Break-even (توازن الإيرادات مع المصروفات).
- كيفية احتساب النسب المالية الأساسية وطرق المحافظة عليها عند مستويات محددة، مثل نسب الاحتفاظ بالسيولة والعائد على رأس المال.
- طريقة التعامل مع الدائنين ومصادر الاقتراض المتاحة.
- طريقة محاسبة واستئجار عناصر الإنتاج من أيدي عاملة وإيجار أراضي ومعدات تكنولوجية.
- الموقف المالي المتوقع للمشروع في الأجل القصير والمتوسط والطويل.

4- الجزء الإداري: ويتضمن:

- أسلوب إدارة المشروع.
- الهيكل التنظيمي للمشروع.
- المسئوليات والصلاحيات الوظيفية لكل موقع.
- التعريف بالقائمين على إدارة المشروع مع عرض خبراتهم وسيرهم الذاتية.

5- ملحقات:

يتضمن هذا الجزء جميع الرسومات والأشكال التوضيحية المتعلقة بالمشروع، مثل :

- رسومات وتصاميم المنتج الأساسي.
- أشكال بيانية لحصص المنافسين من السوق.
- العلاقات الخلفية والأمامية مع الموردين وقنوات التوزيع.
- أشكال بيانية لتطورات أرقام المبيعات المتوقعة خلال سنوات المشروع.
- بيانات أساسية عن مناطق التوزيع.

الكتابة بغرض جذب المولين:

إذا كنت تهدف من وضع دراسة جدوى المشروع إلى جذب المولين والمستثمرين للمساهمة في مشروعك، فعليك مراعاة النقطتين التاليتين :

1- تجنب المبالغة:

يخطيء صاحب المشروع الذي يلجأ إلى المبالغة في مدح ووصف فكرة المشروع. فهو يعتقد أن كلماته المعسولة والمحفزة ستجذب إليه المستثمرين والمولين. إلا أن الأوصاف الحماسية والعبارات الوردية التي تستخدم في دراسة جدوى المشروع تبعث إلى المولين والمستثمرين برسالة فحواها أن صاحب دراسة الجدوى غير واقعي ويميل إلى قطع وعود لا يمكنه الوفاء بها. وهذا وحده كفيل بأن يجعلهم يحجمون عن المساهمة في المشروع.

2- اهتم بالجزء النظري:

يستقبل المولون والمستثمرون العديد من دراسات جدوى المشروعات. فلا تتوقع منهم أن يقرءوا جميع صفحات دراسة الجدوى التي تقدمها لهم. من المرجح أنهم سيكتفون بقراءة الجزء الأول (النظري) من الدراسة، ثم يقيمون المشروع ككل. عليك أن تهتم بهذا الجزء من دراسة الجدوى من ناحية الصياغة لإبراز تفرد فكرة مشروعك. فاحرص على أن لا يتجاوز حجمه ثلاث صفحات كي لا يكون مملا، ولكي يأخذ حظه ووقته من القراءة المتأنية.



المصـــدر:
Entrepreneur's Instant Start-Up Guide.
PP 5 - 6.
By: Rieva Lesonsky

كيف تتعامل مع 30 عاما من الأخطاء الإدارية؟

بعد ثلاثين عاما من الأخطاء الإدارية المتلاحقة، بدأت شركة (جنرال موتورز) تتعافى. فبعد انخفاض الطلب على السيارات وضربات الركود الاقتصادي، بلغت أرباحها عام 2002 حوالي 4 مليار دولار. أي ضعف أرباحها عام 2001. فكيف حدث هذا التحول ؟

يقود (جنرال موتورز) هذه الأيام مدير شاب اسمه (ريك واجنر) وعمره 49 عاما. فبعد أن تولى مهامه في مايو 2000، بدأ (واجنر) - الذي كان مديرا للشئون المالية في الشركة - بتخفيض التكاليف وتسريح العمالة الزائدة وتجديد خطوط الإنتاج وتقليص المدد الزمنية المطلوبة لإنتاج السيارة. لكن هذا التطوير العظيم لا يتم بدون مشكلات. إذ يواجه (واجنر) مشكلتين خطيرتين :

- **ضعف الماركات والأسماء التجارية لسيارات الشركة.**
- **مليارات الدولارات التي تدفعها الشركة سنويا لأصحاب معاشات التقاعد ومستحقي التأمينات.**

بدأ (واجنر) لعبة التغيير بمخالفة أعراف الشركة وكسر تقاليدها عندما عين شخصين محترمين ومحترفين في عالم صناعة السيارات من خارج (جنرال موتورز). فقد أتى بـ (روبرت لوتز) من شركة (كرايزلر) وعينه مديرا لتطوير المنتجات، وأتى بـ (جون ديفاين) من شركة فورد وعينه نائبا لرئيس للشئون المالية.

بعد أن قلص دورة العمل وطور عمليات التشغيل وقلل عدد اللجان، بدأت الشركة تنتج كل طراز من سياراتها في عشرين شهرا فقط، بدلا من 4 سنوات كما كان في السابق.

لكن التواضع الذي يدير به (واجنر) جنرال موتورز تقابله معايير صارمة في الأداء وتقييم الأداء. حتى (لوتز) الذي يعتبر أشهر وأغنى مصممي السيارات في التاريخ، والذي يملك طائرة خاصة يقودها بنفسه، تم تقييم أدائه عام 2002 من خلال 12 معيارا. وكان من تلك المعايير - مثلا - استخدامه لقطع الغيار القديمة في المخازن في التصاميم والمنتجات الجديدة لتخفيض التكاليف.

فمن هو (واجنر) هذا الذي استطاع أن يغير ثقافة شركة ضخمة أصابها الصدأ بالفعل؟

تخرج (واجنر) في جامعة (ديوك) الشهيرة ولعب لفريق كرة السلة فيها، لكنه لم يحقق شهرة كبيرة في عالم الرياضة. إلا إنه كان بارعا في مجال الرياضيات.

بعد (ديوك) حصل على ماجستير إدارة الأعمال من جامعة هارفارد. ثم فاجأ الجميع عندما قبل عرضا للعمل في GM رغم الإغراءات التي جاءته من وول ستريت وشركاته المتحكمة في الاقتصاد الأمريكي. فضلا عن العروض التي تلقاها من شركات الاستثمارات والاستشارات.

«إن (واجنر) مرشح ومؤهل تماما للصعود بجنرال موتورز إلى القمة.»

فهو أولا يعرف كل صغيرة وكبيرة في (جنرال موتورز) لأنه كان مديرها المالي. وهو ثانيا يقدم الأفكار الرائعة ويترك أعوانه ينفذونها ويحصدون الثناء والمكافآت. وهذه سمة القادة العظماء. وهو ثالثا إنسان بسيط ومتواضع. فعندما يرهقه العمل ويعمد إلى الاستمتاع بعطلة نهاية الأسبوع مع أسرته، يقوم بشواء اللحم بنفسه في حديقة منزله، بدلا من الركون إلى فنادق الخمس نجوم أو حتى السبع نجوم.



التغيير الجوهري والعميق حدث في الطريقة التي بدأت (جنرال موتورز) تختار من خلالها تصاميم سياراتها الجديدة.

ففي الماضي كانت تصميمات كثيرة تموت في مهدها رغم روعتها وجدارتها وجرأتها. كان التصميم الجديد ينتقل من المصمم إلى إدارة التسويق لتحديد فئة العملاء المناسبة، ثم ينتقل إلى المهندسين الذين يدرسون إمكانية تحويله من تصميم إلى منتج. أي إن فرقا منفصلة بعضها عن بعض كانت تعمل مع الموردين والمصانع والعملاء، بدون تعاون أو تفاعل.

هذا الوضع تغير تماما الآن. أعيد تشكيل الفرق حول العمليات وبدأ المصممون والمسوقون ومهندسو الإنتاج والموردون يعملون معا، ويقيمون معا، ويكافأون معا. وعندما تم تطبيق العمليات الجديدة على السيارة (ماليبو) جاءت النتائج كما يلي :

- صممت السيارة بطريقة تمكن عددا أقل من العمال من تجميع عدد أكبر من السيارات، فكانت النتيجة أن بدأ إنتاج السيارة الواحدة يستغرق 18 ساعة عمل بدلا من 24.
- في التصميم الداخلي عهدت (جنرال موتورز) إلى شركة (فوريشيا) الفرنسية بتصميم السيارات الثلاث السابقة من الداخل، فحصلت على مقاعد جلد وثيرة بأسعار المقاعد الرخيصة.
- اشتركت (ماليبو) و (ساب) في نفس خزان الوقود فتم التوفير في التصميم وفي تكاليف اختبارات الأمان والتأمين.
- استخدمت (ماليبو) نفس الكوابح المستخدمة في (أوبل فيكترا) فانخفضت التكاليف 30٪.

ما زال (واجنر) يرى أن النتائج على المدى البعيد غير مضمونة. وهو يعرف أن مستقبله هو شخصيا مرهون بقدرته على إنقاذ (جنرال موتورز) من ماضيها وبيروقراطيتها ومديريها السابقين.

المصدر:



Rick Wagoner's Game Plan: How to Deal With 30 Years of Management Mistake?
By David Welch.
Business Week. February 10, 2003.
pp: 40 - 46.



اتجاهات إدارية

«في عالم الأعمال كما في الحياة، أنت لا تأخذ ما تستحق، أنت تأخذ ما تتفاوض عليه».

(In Business As In Life You Don't Get What You Deserve, You Get What You Negotiate).

النص السابق ليس اقتباسا فلسفيا أو مجرد مقولة إدارية. بل هو عنوان لكتاب رائع في التفاوض ألفه واحد من أشهر خبراء التفاوض التجاري والاقتصادي في العالم هو الدكتور «شستر كاراس».

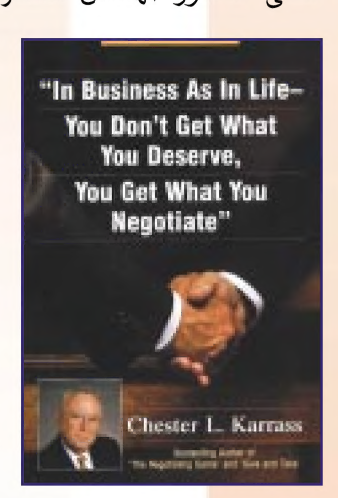
كنا ننوي في هذا (الاتجاه) أن نواصل الحديث عن اتجاهات مجلات ودوريات الإدارة والأعمال العالمية، ولكن المجلات الإعلامية أو التجارية - وإن كانت التسمية غير دقيقة - استمرت تتكاثر وتتوالد دون أن تضيف الكثير والجديد. وعلى العموم فإن معظم صحف ودوريات الأعمال تتحدث هذا الشهر عن الركود وإفلاس الشركات وفساد القيادات وتفاقم البطالة وتأثير ارتفاع أسعار البترول على النمو الاقتصادي وأسواق الأسهم والمواطن العادي، بالإضافة إلى حالة الترقب والخوف من الصين، النمر الضخم المتربص والذي يبدو كالنائم.

إلا إن حدثا جوهريا دفعنا لتغيير اتجاهنا هذا الشهر. فبعدما نشرنا (اتجاه) عدد ديسمبر 2002 والمديح الذي كلناه (للمرجع الشامل في إدارة الأعمال Business: The Ultimate Resource)، انهالت علينا الطلبات من كل حدب وصوب، وبدأ كثير من عملائنا يشترون ويقرءون المرجع رغما عن الألفين ومائة واثنتين وسبعين صفحة التي تحدثنا عنها.

شجعنا هذا الاهتمام بمرجع «بيزنس» الشامل إلى تقديم الدكتور كاراس ومدرسته التفاوضية الرائدة، ومرجعه التفاوضي الشامل أيضا والذي نشره عام 1996 بالعنوان الذي أشرنا إليه أعلاه.

أما سبب اهتمامنا بهذا الموضوع فلأن مهارات التفاوض من أكثر المهارات الإدارية والإنسانية تعرضا للإهمال والتجاهل في بيئة الإدارة العربية.

قضى الدكتور المهندس شستر كاراس حياته المهنية كلها مفاوضا وباحثا ومؤلفا ومستشارا في التفاوض. وقد جاءت كتبه وبرامجه التدريبية انعكاسا للاختبارات والاستقصاءات والدراسات التي نفذها خلال 40 عاما، حتى بلغ عدد الذين دربهم حول العالم أكثر من 650 ألفا.



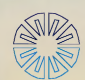
ولأن كاراس دكتور ومهندس، فقد جاءت برامجه التدريبية أقرب ما تكون إلى هندسة التفاوض. حتى ليمكن القول أن قواعده وفلسفته ومبادئه التفاوضية تحولت من كثرة ما أجرى عليها من اختبارات، إلى قوانين علمية لا تختلف كثيرا عن معادلات الرياضيات والفيزياء.

ورغم العمق المعرفي الذي يطرحه كاراس في نموذجه التفاوضي، إلا إنه يقدمه بلغة بسيطة يمكن لكل من يتقن الإنجليزية استيعابها وتطبيقها. فهو يرى أن التفاوض لعبة إنسانية لا تنتهي لأن الإنسان يقضي حياته كلها يتفاوض ؛ بيعا وشراء، أخذا وعطاء.

نتمنى أن تتمكنوا من شراء هذا المرجع وقراءته. فإن كانت القراءة الطويلة لا تناسبكم، فإن حضور أحد برامج كاراس التدريبية سيكون بلا شك تجربة تعلم متقدة بالحرارة ومفعمة بالإثارة.

BUSINESS DIGEST
المختار الإداري

نشرة إدارية شهرية
تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي
(شعاع)



تقدم للقارئ العربي
أفضل ماتنشره دوريات الإدارة العالمية.

توزع على المشتركين فقط.

رئيس التحرير
نسيم الصمادي

المحرر المسئول
أمير الغندور

تصميم
عماد عادل توفيق

سكرتارية التحرير
أسر حطيبة

مفارقات إدارية
محمد عبد الهادي عنان

للاشتراك في
«المختار الإداري»

شركة «شعاع»

ص.ب 4002 - القاهرة
مدينة نصر: 11727 - ج.م.ع
تليفون: 2633897 2 20
تليفون: 4036657 2 20
تليفون: 4025324 2 20
فاكس: 2612521 2 20
مكتب الاسكندرية: 4254353 03

Email:nasim@edara.com

المكاتب:

الأردن- شعاع ت: 5510492
عمان - 5515636 - 5534291
الإمارات - شركة إدارة.كوم ت: 2977111 ف: 2977110- دبي
سوريا - شعاع الشام ت: 2129582 - 2116929 - دمشق
السعودية - شركة مصادر الرياض ت: 4749887-4749929
السعودية - شركة مصادر جدة ت: 6504053 - 6521147
لبنان - مجموعة مراد ت: 6743449 - بيروت
اليمن - سكاي نت ت: 206949 صنعاء

رقم الإيداع: 12126
ISSN:1687-0891